



Project Completion Report



Apoyo al Desarrollo de la Política Social
NICARAGUA
Project Number: NI0109
Loan: 1032/SF-NI

Impreso en : 2006-05-23 17:24:33

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	15
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	18
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	20
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	21
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	22
Memorando del Ejecutor	24
3.1. Memorando del Ejecutor	24
Minutas del CRG	25
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	25
Anexos	26
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	26
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	26



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	27
Anexo 2 - Ultimo ISDP	27
Anexo 3 - Información del LMS	27
Anexo 5 - Anexo Documental	28



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- Apoyada la integración de las políticas económicas y sociales del Gobierno.
- Apoyada la definición y la concertación de las reformas sectoriales de Salud y Educación.
- Fortalecida la capacidad de focalización del gasto social, por medio de la puesta en marcha de la Red de Protección Social.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Apoyo al Desarrollo de la Política Social		
Número de Proyecto	NI0109	Modalidad	PCTR
País	NI	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1999-02-24	Fecha de Término	2006-03-27
Agencia(s) Ejecutora(s)	SECRETARIA TECNICA DE LA PRESIDENCIA		

Monto del Préstamo/CT Original	\$2,145,250.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$2,102,377.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$42,873.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$2,370,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$2,370,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1032/SF-NI	\$2,145,250.00	\$42,873.09	\$2,102,376.91

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	
Nombre de los Especialistas en la Representación	
Autor del Memorando del Banco	ZACARIAS, HUGO ANTONIO
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	VILLALTA, LUIS
Posición del autor del memorando del ejecutor	DIRECTOR ADMINISTRATIVO

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	E	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

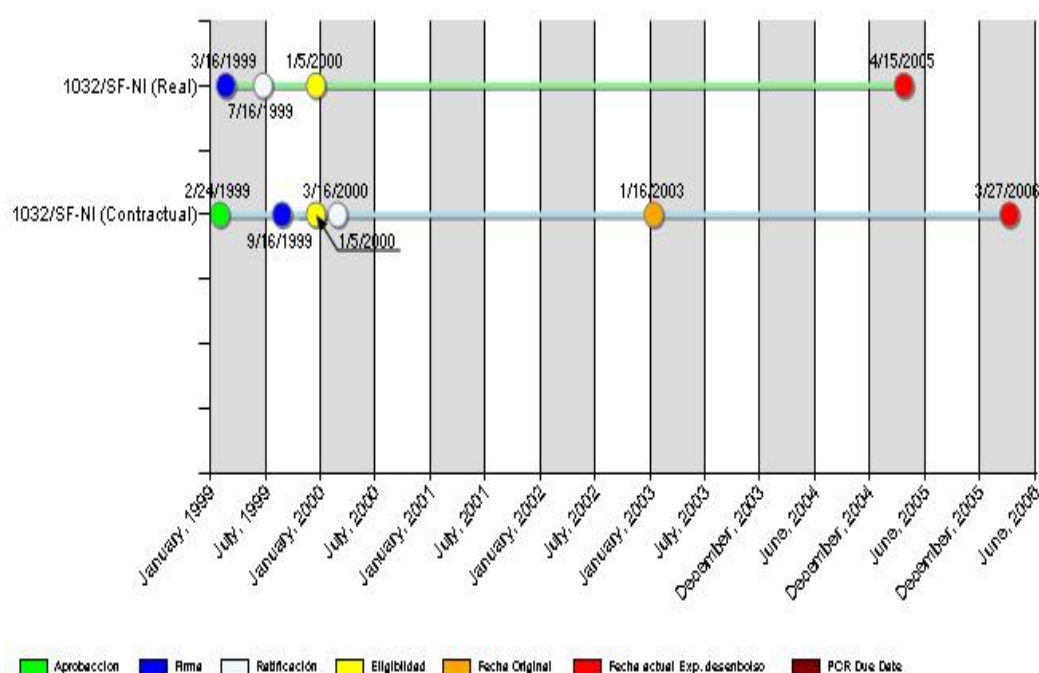


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	S	S	S	S	S	HS	HS	HS	HS
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 6/30/1999

Fecha de Evaluación de Medio Término : 9/30/2002

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 4/15/2005



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

A. En la década de los noventa, Nicaragua había tenido una recuperación económica y social, después de haber tenido un período de recesión y guerra. No obstante, el ingreso per cápita era una tercera parte de lo que había sido 20 años atrás. Más del 50% de la población se consideraba pobre y 25% en extrema pobreza. En el área rural la problemática era peor, cuando el 75% de la población vivía en pobreza y el 50% en extrema pobreza. La desnutrición afectaba a más del 40% de los niños y el analfabetismo a 45% de los mayores de 15 años. En el campo, el 70% carecía de agua potable y el 40% de los servicios de salud. Los índices de la mortalidad maternoinfantil estaban entre los más altos de América Latina.

Dentro de los grandes retos del Gobierno estaba detener la caída del gasto social, así en julio de 1998, se crea el Fondo Social Suplementario, para financiar con recursos externos y de los provenientes de la privatización, la estrategia de reducción de la pobreza. La estrategia presentada por Nicaragua al Grupo Consultivo, se asentaba en tres temas principales: un plan de desarrollo sostenido, cimentado en la estabilidad macroeconómica; la inversión en el capital humano; y el establecimiento de la red de protección social.

En el contexto anterior, el Gobierno realizó esfuerzos para desarrollar un Programa de Reforma y Modernización del Estado, a efecto de contar con un sector público reducido y eficiente, que pudiera proveer servicios de calidad; con este fin se aprueba la Ley 290, Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo, que entra en vigencia en junio de 1998. Así, se consideró necesario el cierre de varios ministerios y la organización de secretarías para apoyar las funciones de la Presidencia de la República, bajo el principio de excluir el área operativa y que se suscriban al campo normativo. De esta manera, se crea la Secretaría Técnica de la Presidencia (SETEC), quien tenía el mandato de integrar los aspectos sociales y económicos dentro de la estrategia de Gobierno. La SETEC tenía las funciones de coordinar el programa macroeconómico y las reformas estructurales; analizar y promover la congruencia de políticas económicas y sociales; y proveer asistencia técnica. La SETEC se convierte en el punto focal de análisis técnico y coordinación interministerial y será la que asiste al Programa de Desarrollo del Marco Institucional, condición sine qua non para que país entrara al programa HIPC. Para desarrollar la ERCERP se acordó con los donantes que el BID financiaría la capacidad en el área social, y el Banco Mundial financiaría el área económica.

A través de la ejecución de este programa se esperaba fortalecer la capacidad institucional y el liderazgo técnico de la SETEC para el cumplimiento de su función de asesoría al Presidente de la República y a los Gabinetes. Esta ley perseguía entre otros objetivos, incorporar actividades de carácter estratégico, normativo, de verificación y control global del sector público.

Antes de la promulgación de esta ley y sus decretos relacionados, el sector público carecía de una institución capaz de conciliar la política económica con la social y de brindar asesoría técnica de alto nivel a la Presidencia de la República. Adicionalmente, el gobierno carecía de una instancia que realizara planeamientos estratégicos a ese mismo nivel. Las funciones asignadas a la SETEC están detalladas en el Decreto número 55-98, antes mencionado.

No obstante, la necesidad de llevar adelante programas coordinados y planificados que contribuyan a la puesta en práctica de la estrategia, determinó que se revisara el papel de la SETEC y con el apoyo de asesorías específicas financiadas por el BID, se instrumentaron medidas para ampliar el papel de la Secretaría, fortaleciendo su condición de rector de la inversión pública en el país.

Sobrevino en tal sentido el propio cambio de denominación y de funciones de la SETEC, que se transformó entonces en Secretaría de Coordinación y Estrategia de la Presidencia (SECEP).



De esta manera, la SECEP se orienta a corregir deficiencias en la conformación del Poder Ejecutivo para superar la carencia de un Ministerio o Secretaría que priorice las inversiones y las haga consistentes con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), instrumento posteriormente aprobado por la presidencia y el gabinete ministerial, luego de un intenso proceso de consulta con los diferentes actores de la sociedad civil; y que se orienta a favorecer el crecimiento económico a partir de la identificación de los reales potenciales productivos del país, en lo que se ha denominado conglomerados (clusters) que requieren de estudios permanentes, orientados a extraer el mejor resultado económico de las ventajas comparativas del país en determinados sectores (ganadería de carne, lechería, turismo, recursos forestales, pesca).

Asimismo, se hace necesario que tanto a nivel de las instituciones del Ejecutivo como de otras entidades estatales, las actividades sean consistentes con el esquema de desarrollo aprobado y validado. En ese sentido, resulta imprescindible la diseminación y transferencia de las ideas básicas del esquema a todas esas instituciones del sector público. También a nivel regional y departamental, se establecen unidades de coordinación y planeamiento consistente con las inversiones.

Si bien el gabinete de gobierno está conformado por responsables en las distintas áreas o sectores, el tejido institucional nicaragüense se integra, además, con diferentes entidades ejecutoras paralelas, muchas de las cuales se han especializado en la implementación de programas financiados con recursos de la cooperación internacional, altamente significativa en el país. La necesidad de un instrumento vinculante y coordinador de la aplicación del plan de desarrollo, hace indispensable el fortalecimiento de la SECEP como organismo idóneo para asegurar la consistencia de todas las intervenciones del sector público y su adaptación a los diferentes compromisos asumidos por el país, incluyendo la ERCERP, el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y otros programas con financiamiento internacional.

La propia cooperación internacional ha carecido de un ente coordinador a nivel del Poder Ejecutivo; y si bien la Cancillería tiene el papel de captación de buena parte de la ayuda externa, no está en su naturaleza priorizar la misma y su ensamble con otros programas. De hecho se hace necesario que una institución del Estado, que cuenta con la visión global de los programas de desarrollo, coordine los diferentes sectores del gabinete y de otras entidades ejecutoras. El gobierno actual se ha organizado en varios gabinetes (social, de producción y de infraestructura), los cuales requieren de la presencia, a su interior, del elemento aglutinante y coordinador, a la vez que de coordinación entre los propios gabinetes.

Por otra parte, el mejor uso de los potenciales del país, como se señalaba antes, demanda de estudios que permitan identificar los principales escollos, las inversiones prioritarias, así como los estudios de factibilidad y diseños de proyectos de infraestructura que sean necesarios para mejorar la competitividad en los sectores económicos identificados. La realización de los estudios, así como la evaluación de los programas en ejecución y su impacto, demandan también que el instrumento coordinador y rector de la aplicación de los mismos, cuente con los recursos técnicos capaces de llevar adelante dichas tareas y la posibilidad de contratar las asesorías necesarias en cada caso. La Presidencia de la República emitió el Decreto número 64-2002 del mes de julio del año 2002, en el que se crea la SECEP, Institución que da continuidad a la antigua SETEC y además, añade a su mandato la perspectiva de sustentar la consolidación del sistema de gabinetes de Gobierno y de apoyar directamente la toma de decisiones del Señor Presidente de la República. Es en este contexto que prepara el proyecto.

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

■ ■ Preparadas y desarrolladas las Políticas Sectoriales y Programas de Inversión con impacto en la pobreza.

Planificado

1. Diferentes y numerosos estudios especiales han sido realizados y proyectos basados en esos estudios, se encuentran en implementación con financiamiento externo al final del proyecto, en el 2004.



1. Elaborada la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza (ERCERP) en el 2001 y preparados los Estados de avances de esta Estrategia en el 2003.
1. Preparada y divulgada la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) en el 2003. Todos los documentos están en plena implantación actualmente. Medios de verificación, documento elaborados y difundidos..

Logrado

1.1 Se prepararon numerosos estudios destacándose el Sistema de Inversión Pública Descentralizado, la Política Nacional de Protección Social, el Sistema Nacional de Capacitación y Educación Agrícola y el Plan Nacional de Educación.
1.2. Se elaboró la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza con sus respectivos indicadores.
1.3. Se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo como instrumento de dicha estrategia y en conjunto con la ERCERP, son los instrumentos de trabajo del sector público en los distintos sectores.

Análisis

Todas las Políticas Sectoriales y Programas de inversión están elaborados y los proyectos en marcha o concluidos oportunamente. La ERCERP y el PND, están en aplicación y son la guía de las inversiones en infraestructura económica productiva y en los sectores sociales.

■ Diseñados e implantados los indicadores socio-económicos, para seguimiento de la estrategia de combate a la pobreza..

Planificado

2. El 100% de los organismos de línea del sector social utilizan los indicadores de la SECEP al final del proyecto en el 2004. De hecho se observa la implantación de los indicadores socioeconómicos en las diferentes instituciones del Estado.

Logrado

2.1 Se elaboró el Sistema de Indicadores socioeconómicos contemplados en el Sistema Nacional para el Seguimiento de Indicadores de la Pobreza (SINASIP).

Análisis

Se elaboró el SINASIP y se está empleando en todo el gabinete social. Las instituciones tiene una forma de lenguaje por la aplicación de este Sistema y sus informes son coincidentes en su forma y contenido a partir del año 2004.

■ Diseñada e implantada la estrategia de Comunicación Social.

Planificado

3. Realizados más de 3 talleres interministeriales sobre temas de reforma, preparados 2 manuales de comunicación y 3 conferencias sobre el sector social, realizadas al final del proyecto. Todas estas actividades que implican los indicadores se ejecutaron satisfactoriamente en el 2002.

Logrado

3.1 Se diseñó la estrategia de Comunicación Social que incluía los planes de comunicación social del MECD, MINSA y MIFAMILIA, como instrumentos integrados de tal estrategia. Como parte de las actividades se realizaron foros y encuentros, dirigidos a difundir los objetivos de la ERCERP.

- ... -



Análisis

La sociedad civil y la población en general fue informada a lo largo de la vida del proyecto por los diferentes medios, de los alcances y objetivos de la ERCERP y del PND.

- Realizada la capacitación Técnica de equipos interministeriales.

Planificado

4. Capacitados más de 10 profesionales del sector público en temas relacionados a reforma sectorial, actividades cumplidas satisfactoriamente.

Logrado

4.1 Se capacitó a más de 10 funcionarios del gabinete social a distintos niveles y grados de calificación. El personal concluyó los estudios de maestría satisfactoriamente en el año 2004. Este personal, está reintegrado en las instituciones y se están aprovechando las capacidades adquiridas.

Análisis

El proyecto logró desarrollar capacidades en materia de planificación y evaluación. Con el componente de capacitación fue posible el entrenamiento de funcionarios provenientes de las diferentes instituciones de gobierno, principalmente de aquellas que trabajan en el área social y que aplican como instrumentos de trabajo la ERCERP y el PND.

- Sistema de Información Gerencial implantado

Planificado

5. El 100% del Gabinete Social usa la información generada por el SIG de la SECEP al fin del proyecto en el 2004.

Logrado

5.1 Ante la imposibilidad de realizar el Sistema de Información Gerencial, se adoptó a partir del año 2003 por todo el gabinete social, el sistema de indicadores de la pobreza (SINASIP) empleado por la SECEP de tal forma que en 2004 estaba en uso por todo el gabinete social.

Análisis

En sustitución del Sistema de Información Gerencial (SIG) se está empleando el Sistema de Indicadores de la pobreza (SINASIP) usados por la SECEP. Todos los ministerios e instituciones del Gobierno utilizan el sistema de indicadores. El SIG, se prevé continuar implementándolo con la nueva operación, prevista iniciar su ejecución en el segundo semestre del 2006.

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- En la ERCERP se establecen las posibles acciones a llevar a cabo por el gobierno y junto con las ONG's, se propone reducir la pobreza mediante la inversión pública y fomento de la privada, previendo incrementos en las tasas de crecimiento económico y reducción del gasto público, sin menoscabo del aspecto social. Las metas contempladas en la ERCERP fueron aprobadas por los directorios del FMI y el BM.



- En el PND se analiza la situación de país y se concibe el modelo económico que se adoptaría, para alcanzar el crecimiento económico y el bienestar social de Nicaragua. Se plantea la visión de nación y se abordan las potencialidades de los territorios, la política macroeconómica, la matriz de acciones públicas, la sostenibilidad fiscal, los niveles de infraestructura y competitividad.
- En educación se amplió en un 10% el modelo de autonomía escolar; se evaluó el financiamiento de la educación terciaria. Se preparó, el mapa escolar para racionalizar los recursos en la construcción y ampliación de escuelas. En salud se diseñó el Manual de procedimientos de la Unidad Sectorial de Inversión Pública. Se elaboraron herramientas de programación y presupuesto. En protección social, se preparó la estrategia, para grupos vulnerables y el Sistema de referencia y Contrareferencia.
- El Sistema Nacional de Seguimiento a los Indicadores de Pobreza (SINASIP), son los mismos de la ERCERP. Los ministerio de línea informan a la SECEP las acciones realizadas y resultados obtenidos, para cumplir con los objetivos propuestos. Otras fuentes de información son el BCN y entes autónomos y el INEC. Los indicadores más importantes destacan en educación, como la tasa de escolaridad y promoción escolar, así como de analfabetismo en las áreas rurales.
- La Política de Comunicación del área Social ha servido para apoyar al gobierno a difundir los logros alcanzados por la ERCERP entre los involucrados, de manera articulada racionalizando los recursos y bajo una sola dirección. De esta política se derivaron los planes de Comunicación Social de los ministerios de línea participantes.

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

■ ■ Apoyada la integración de las políticas económicas y sociales del Gobierno.	El programa del Gobierno contempla incrementos en los gastos recurrentes de Salud y Educación, de 20% por alumno de educación primaria, y de 14% del gasto recurrente per capita en Salud, al concluir el proyecto.
■ ■ Apoyada la definición y la concertación de las reformas sectoriales de Salud y Educación.	Reforma de Educación contempla al menos 90% de los estudiantes de primaria y secundaria bajo autonomía escolar al final de dos años de la ejecución del proyecto. Reforma de Salud contempla al menos 50% de aumento del gasto recurrente per cápita en atención primaria en los 7 SILAIS más pobres (Matagalpa, Jinotega, Chontales, Chinandega, Río San Juan, RAAN y RAAS) en el mismo periodo.
■ ■ Fortalecida la capacidad de focalización del gasto social, por medio de la puesta en marcha de la Red de Protección Social.	Al menos un proyecto piloto de Red de Protección Social ejecutado y Evaluado a los dos años del proyecto.

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.** En lo que corresponde a los últimos 3 años, el gobierno ha aumentado el presupuesto en materia de salud y educación. La sobre recaudación de los impuestos y la condonación del 80% de la deuda externa, lo ha hecho posible.



Aunque los niveles de autonomía en las escuelas primaria y secundaria han aumentado pero no han llegado al nivel propuesto, por razones de gobernabilidad. El gasto per cápita contemplado para la atención primaria en los SILAIS ha ido en aumento, pero aún no alcanza los niveles deseados, debido a razones de estabilidad con el poder legislativo.

El Sistema de Referencia y Contra referencia destaca entre los programas implantados, con cobertura en los 7 municipios considerados más pobres.

■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

- A. Con el Programa de Apoyo a la Implementación (PAI) de la ERCERP se logró el involucramiento de la ciudadanía en las auditorías sociales de los programas y proyectos ejecutados por el gobierno.

Se cuenta con un Sistema Nacional de Seguimiento a los Indicadores de Pobreza (SINASIP) que sirve para monitorear el progreso en materia de combate a la pobreza que se esta ejecutando en el país.

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A. Gestión gubernamental coherente que se traducirá en menores costos económicos y sociales, así como mayor eficiencia en los entes del gobierno dado el papel articulador de la SETEC a nivel interministerial.

Se obtendrá una valiosa base de estudios realizados que servirán de línea de base para futuros proyectos y programas.

Se contará con personal calificado con experiencia técnica e institucional, que permitirá impulsar los programas de combate a la pobreza.

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A. Que el Gobierno de Nicaragua cuente con el apoyo de la Cooperación Internacional para continuar apoyando la ERCERP y disminuir los niveles de pobreza.

Mantener el crecimiento económico y cumplir los acuerdos contraídos con los organismos multilaterales.

La condonación de la deuda externa como compromiso de la HIPC, debe permitir reorientar recursos para combatir la pobreza.

La reciente aprobación para acceder a los fondos de la cuenta del Milenio es una alternativa de provisión de recursos orientados al combate a la pobreza.

■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A. No se encontraron evidencias en el proyecto de inequidades en subgrupos poblacionales de ninguna índole.

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A. No se produjo ningún tipo de efecto adverso contingente en la población ni el medio ambiente.



■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

A. Según el Plan Nacional de Desarrollo, el país debe mejorar en el índice de Desarrollo Humano. En ese sentido, el proyecto ha incidido fundamentalmente en el sector social, habiendo experimentado la población una mejoría en materia de salud, educación, acceso al agua y reinserción social. Para ilustrar el grado de avance se puede señalar que la tasa neta de escolaridad en primaria pasó de 80.1 a 84.7, los estudiantes que concluyeron primaria pasó de 33.9 a 38.5, la cobertura de inmunizaciones ha alcanzado el 93.2, la escolaridad primaria en las zonas rurales pasó de 17.8 a 40.0, la cobertura de agua pasó de 68.1 a 72.8, el PIB ha crecido a un ritmo del 3% anual, un poco por debajo de las metas planteadas que era del 5%, se aduce que se debe a la inestabilidad política que vive el país.

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

A. No se llevaron a cabo cambios en la esencia del proyecto, los objetivos y componentes, así como sus características se mantuvieron inalterables. En cuanto a las políticas sectoriales, nacionales y estrategias de desarrollo, las modificaciones se correspondieron con el tiempo de ejecución del proyecto. Así fue conformado el Comité Técnico Interinstitucional, el que acordaba las políticas y estrategias a seguir, la SECEP funcionó como el DSecretario del Comité, quien convocaba a las reuniones de gabinetes social y económico, como partes de este Comité.

■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A. El proyecto no incluyó el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR). No aplica

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. En el presente no se consideraron otras estimaciones de evaluación ex antes. No aplica

■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. Para cumplir con el objetivo de articular la política social y económica del Gobierno de Nicaragua, darle seguimiento a este proceso, y evaluar su impacto sobre la reducción de la pobreza a partir de la ERCERP, era indispensable llevar a cabo un esfuerzo dirigido al fortalecimiento institucional de la SECEP, sin el mismo, la coordinación interministerial hubiese resultado infructuosa. El otro gran componente, era la realización de varios estudios que sirvieran de línea de base y permitieran emprender reformas sectoriales en salud y educación; aquí se reconoce un sobre cumplimiento de lo contemplado. Como resultado de estos esfuerzos, surgió el Plan Nacional de Desarrollo, instrumento en el que se indica los sectores donde más se debe incidir para sacar al país de la pobreza, empleando el Sistema de Indicadores establecido para tal efecto.

■ 2.2. Análisis de la implementación



2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A. Se contó con un competente grupo multidisciplinario de profesionales que se encargó de la elaboración, ejecución y seguimiento del proyecto. Se llevaron a cabo múltiples estudios que constituyeron una valiosa línea de base para otros programas y proyectos. La centralización de los recursos garantizó que el proceso de adquisiciones se llevara a cabo con orden y transparencia.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A. El diseño del proyecto fue acorde a las necesidades y no hubo necesidad de cambios.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A. Se debe establecer el sistema de indicadores y de información que se va a utilizar para valorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos, así como los efectos que tendrá en el corto y mediano plazo.



2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A. Se logró conformar un competente equipo multidisciplinario de trabajo que permitió recabar y analizar la información que sirvió para monitorear el cumplimiento del proyecto. La participación y compromiso asumido por los directivos de alto nivel de los ministerios y otros entes del estado para cumplir con los objetivos y metas del programa, siendo el tema de la descentralización, una materia pendiente por abordar. Se tuvo el amplio respaldo de la Presidencia de la república para lograr que la SECEP armonizara, tal como se concebía, el interactuar de los ministerios de línea involucrados.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A. El Programa tuvo una ampliación al plazo de desembolsos de 27 meses. En primer lugar el proyecto había tenido un desfase en su implementación de 12 meses, para el cumplimiento de condiciones previas e inicio de la primeras contrataciones y organización de la Unidad Ejecutora. El plazo original de desembolsos venció en enero/2003 y la primera prórroga que se otorgó fue hasta diciembre/2003, para recuperar el tiempo de desfase. Asimismo, a esa fecha estaba en preparación una nueva operación con el mismo propósito, que daría continuidad a esta operación y se preveía aprobar por el Banco en el primer trimestre del 2004. Dado que aún habían recursos del Programa y a fin de usar estos, se amplió de nuevo el plazo de desembolsos, hasta octubre del 2004, con ello se previó que la nueva operación estaría elegible para desembolsos. Sin embargo, la nueva operación (Préstamo 1545/SF-NI), no fue aprobada por la Asamblea Nacional en forma inmediata. Los últimos 8 meses de prórroga se otorgan hasta abril/2005, para que la SECEP presente los estados financieros del programa, con corte al 31 de diciembre/2005. Vale mencionar que la nueva operación fue aprobada por la Asamblea Nacional y entró en vigencia en marzo/2006.

En otro contexto, en la implementación se tuvo que emplear los indicadores propios de la SECEP y su ámbito de aplicación a las otras instituciones involucradas, ante la falta de un sistema de información gerencial.

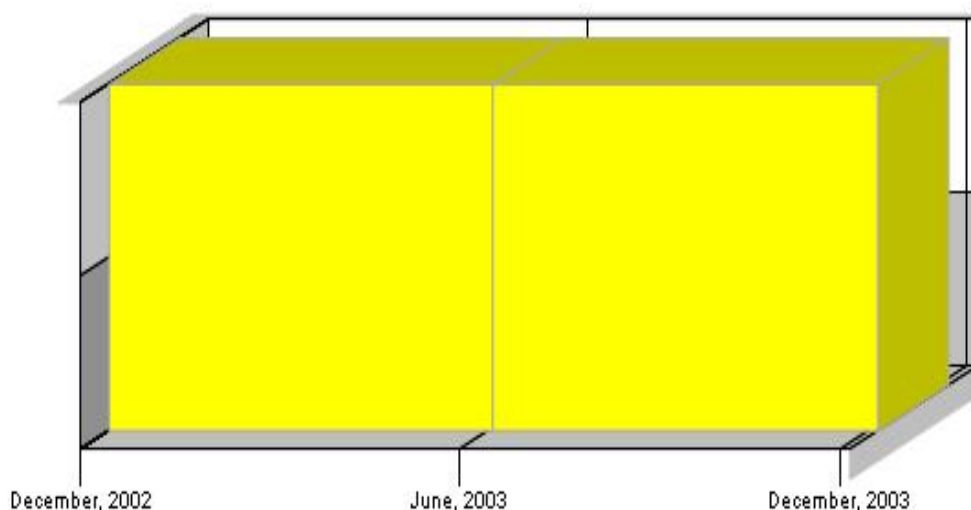
2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)



- A. Los actores involucrados deben participar desde la fase de formulación del proyecto y establecer el empleo de manuales y reglamentos para evitar discrecionalidades y desviaciones en la ejecución del programa. Preparar un Reglamento Operativo para llevar mejor ordenada la ejecución de la operación. Por ello, resultó sumamente útil preparar un Reglamento Operativo para llevar mejor ordenada la ejecución de la operación.

■ ■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP

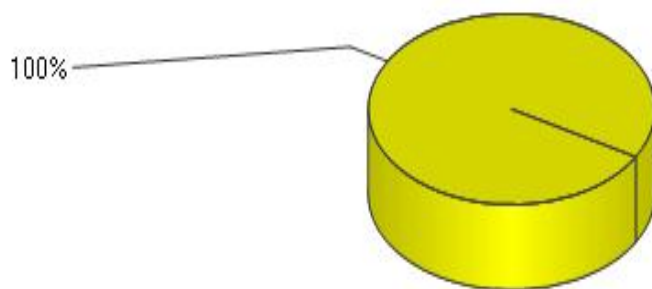


Capacidad institucional de la agencia ejecutora

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



Capacidad institucional de la agencia ejecutora

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.** La coordinación del proyecto por la SECEP no fue eficiente y además su administración fue débil. No hubo un director permanente abocado al programa por estar recargado con otras funciones de apoyo a la Presidencia. Escasa coordinación entre los cuatro componentes que conformaban el programa.

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** La dedicación de los técnicos involucrados que conformaron el equipo tanto del nivel central como interministerial, posibilitó el buen desempeño del proyecto. La participación ciudadana fue vital para el desarrollo del proyecto y el Programa de Apoyo a la Implementación (PAI), resultó ser un valioso instrumento de gestión. A pesar del cambio de gobierno se mantuvo al mismo equipo técnico, que se había contratado en el año 1999 cuando comenzó el proyecto, conservándose la memoria institucional que posibilitó la continuidad del proyecto.

■ ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.** Al inicio la SETEC afrontó dificultades para lograr la coordinación interministerial que condujo a demoras en la elaboración de la ERCERP y el PND. La participación del CONPES en las reuniones de trabajo no fue eficiente y ha sido una instancia innecesaria. La dirección del programa en ocasiones se distrajo en otras prioridades de la Presidencia. Sin embargo, la funcionabilidad del Comité Técnico Interinstitucional, fue el canal apropiado para que la SECEP convocara para definir las estrategias y políticas de la ERCERP y el PND.



2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. El apoyo oportuno de los organismos financieros con el programa fue relevante para la consecución de los objetivos y sus efectos. El liderazgo que desarrolló la SECEP, así como su poder de convocatoria con el respaldo de la presidencia de la república resultó ser un factor clave. Los mayores esfuerzos se dirigieron al logro de los objetivos más importantes para la población y mediante el PAI se logró el concurso de todos los actores.

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

- A. Se logró una mayor efectividad cuando funcionó el Comité Técnico Interinstitucional y se contó con la participación de los beneficiarios del programa, pues se evidenció que cuando las partes interesadas se comprometen, se logra mayor apoyo para la consecución de los objetivos, metas y resultados, así como efectos más duraderos. En este sentido resultó fundamental la buena comunicación entre los ministerios participantes y la SECEP, a quien le suministraron periódicamente toda la información relacionada con las metas alcanzadas y objetivos propuestos, así como las dificultades. Las auditorías ciudadanas fueron una experiencia novedosa e importante. Se logró una eficaz comunicación social, que permitió a su vez una mayor sensibilización entre los actores, que derivó en valiosos aportes e iniciativas que redundaron en beneficio del proyecto. Este aspecto fue reforzado con la participación de las municipalidades.

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A. Todos los actores participantes de la ejecución del proyecto deben estar involucrados desde la etapa de la formulación hasta su conclusión, así el proyecto podrá recoger todas las demandas tanto de los beneficiarios finales como de los entes sectoriales. Este fue un aspecto que mantuvo la coordinación de la SECEP, donde llevó el liderazgo institucional del Comité Técnico Interinstitucional. El establecer el sistema de indicadores que permita hacer un mejor seguimiento de la ejecución del proyecto, para que todos los usuarios del sistema de información tengan presente los roles y niveles de autoridad, es fundamental para establecerse la coordinación. Asimismo, contar con manuales de funcionamiento con su respectivo reglamento. Prever el establecimiento de una unidad que sea el nexo directo con el Banco para el cumplimiento de las condiciones contractuales, ya que la SECEP, según se observó, no le dio importancia a la presentación de informes de progreso, de estados financieros y otros. En los actuales momentos, el país no puede replicar y sostener a nivel nacional el proyecto con recursos propios, pues su economía es frágil y atraviesa un proceso de condonación de deuda gracias a la iniciativa HIPC.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A. La SECEP contrató al término de la operación un consultor internacional para que efectuara una evaluación de la ejecución de la operación y este enfatiza en destacar un satisfactorio cumplimiento del proyecto.

El informe de la auditoría indica que los recursos fueron manejados correctamente y se ajustan a



las normas generalmente establecidas por la disciplina contable.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

A. Fortalecimiento de la SETEC y después, SECEP, de reciente creación después que el proyecto fue



aprobado por el Banco, permitió que se erigiera como coordinador del gabinete de Gobierno en materia de planeación económica y social. Las acciones resultantes del proyecto, incidieron en los compromisos internacionales que contrajo el país con la comunidad donante y los organismos internacionales. Se logró establecer la Red de Protección Social y el Fondo Social Suplementario. Se desarrollaron destrezas y habilidades técnicas en el personal de los ministerios que conforman el sector social.

■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A. El proyecto posibilitó la participación de la SETEC como ente articulador de las políticas sociales y económicas del gobierno. A la vez evidenció la importancia de establecer coordinaciones interministeriales para ejecutar programas y proyectos que contribuyeran al beneficio de la nación. La calidad profesional del personal que conforma la SETEC, es competitivo.

■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

- A. La participación de varios ministerios de línea, demostró la importancia de la coherencia en la gestión estatal y despertó la necesidad de alcanzar la coordinación interinstitucional, aspecto que fue reforzado institucionalmente en la SECEP.

■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A. Por el momento se visualiza sostenibilidad de los dos productos más importantes de esta operación, la ERCERP y el PND, así como del Sistema Nacional de Indicadores, ya que en estos documentos se basa la orientación del Gobierno, en cuanto a las inversiones sociales y de carácter económico. Asimismo, podemos prever que esta misma orientación será retomada por la próxima administración de Gobierno, contribuyendo de esta manera a la sostenibilidad de los productos de la operación.
- Desde el punto de vista institucional, la SECEP fue creada con el financiamiento de esta operación y ha tenido importantes logros de fortalecimiento institucional y de coordinación de las políticas económicas y sociales; sin embargo, por el momento no existe posibilidad para que con recursos del Gobierno se mantenga completamente esta Secretaría, lógicamente por problemas presupuestarios. De tal manera que la continuidad, depende de la nueva operación NI-0181, Préstamo 1545/SF-NI, donde se establece que el Gobierno debe cubrir gradualmente los salarios del personal de la SECEP. Igual aspecto ha sido planteado por el Banco Mundial, donde una operación similar y complementaria, ha sido aprobada.
- Para alcanzar la sostenibilidad se debe continuar con el componente de inversiones en materia de salud, educación y protección social, con el agregado de la inversión en materia de producción agropecuaria de forma sostenida para que también este sector contribuya al combate a la pobreza. Para este propósito la comunidad de donantes, está contribuyendo al refuerzo presupuestario estimado en más de US\$100.0 millones.
- De igual manera, resulta indispensable la participación ciudadana en estas actividades con un enfoque de género y una fuerte incidencia en el aspecto ambiental. Se debe mantener la conformación del Comité Técnico Interinstitucional.

■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

■ 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.** Futuro cambio de la administración de Gobierno ante las próximas elecciones programadas para noviembre/2006, prevé cambio de dirección de los trabajos desarrollados ante una nueva política. Peligra además la sostenibilidad institucional, donde eventualmente haya cambios en la estructura organizacional del Gobierno. Por otra parte, la SETEC tiene problemas de sostenimiento financiero, el Gobierno no le libera suficientes recursos para su sostenimiento. El Poder Ejecutivo, a pesar de la alta utilidad y prioridad que le otorga a la SECEP, no cuenta con suficientes recursos para cubrir los salarios de los profesionales de esta Secretaría. De tal manera que si no encuentra otra fuente de financiamiento, peligra la sostenibilidad de la institucionalidad.

■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A.** La nueva operación de Préstamo 1545/SF-NI, recién aprobada por la Asamblea Nacional, permitirá dar sostenibilidad a los aspectos establecidos en este Proyecto. Los elementos que permiten la sostenibilidad prácticamente se mantienen inalterables, tales como las instituciones involucradas, la experiencia adquirida, las instancias de organización y coordinación.

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A.** Para lograr la sostenibilidad de este proyecto el gobierno solicitó al BID una nueva cooperación técnica denominada Programa de Apoyo a la SECEP 1545/SF-NI, este contrato de préstamo fue firmado el 05 de Agosto del 2004 por el Ministro de Hacienda y Crédito Público y el Representante del BID en Nicaragua, el mismo se introdujo en la Asamblea Nacional para su aprobación y fue ratificado el 30 de marzo/2006.

■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A.** La conducción de la política por el Gobierno actual ha sido consecuente y ha mantenido la alta prioridad a la ejecución de la ERCERP y el PND, políticas que se hacen sostenibles, ya que son



vendibles al futuro Gobierno para enero del 2007.

Sin embargo, lo más indicado es que este tipo de proyecto se contemple financiar con recursos propios del presupuesto, de tal manera que cada ministerio lleve a cabo sus aportes para la sostenibilidad. Además, si el Ejecutivo le otorga tanto apoyo y prioridad para la conducción de la política nacional de los sectores económicos, debería hacer el esfuerzo para financiar el funcionamiento de la SECEP, institución que coordina a los gabinetes económico y social.

La participación del sector productivo que coadyuvaría en la lucha contra la pobreza, sería factible si se contara con un banco de fomento que financie a la pequeña empresa, o bien en su defecto, que la banca privada, se involucre en la habilitación de los pequeños productores en términos preferenciales.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.** Debe ajustarse el proyecto de continuidad de la SECEP (Préstamo 1545/SF-NI), el que fue aprobado por la Asamblea Nacional en marzo/2006 y que está en cumplimiento de condiciones previas. Este Programa apoyará muy fuertemente al Sistema Nacional de Inversiones Públicas SNIP, con vistas a reorientar mayores recursos hacia el área productiva y de inversión pública de infraestructura, para que el producto sea tangible, el impacto sea mayor y los efectos tengan un carácter más duradero.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

- A.** Esperamos que la sostenibilidad de los logros del Proyecto sean sostenibles, dada la importancia que revisten las ERCERP y el PND, ya que se supone que deberá ser apoyados por cualquier tipo de gobierno que llegue al poder en noviembre del 2006, fecha en la cual se celebran elecciones en Nicaragua. No obstante, el país para el próximo año tendrá un déficit mayor debido a los dos procesos electorales, las elecciones regionales de la Costa Atlántica y las nacionales antes mencionadas. La crisis energética generada por el alza del petróleo por el momento no hacen encarecen la sostenibilidad del Proyecto, en virtud que los recursos se están orientando hacia otras necesidades. Sin embargo, la nueva operación puede llenar este vacío, para que el Gobierno pueda tener un compás de espera, a fin de que gradualmente fuera cubriendo el financiamiento de la SECEP, como institución coordinadora de este esfuerzo.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

A. La Representación demandó mayor responsabilidad y apropiamiento del proyecto y el respectivo cumplimiento de las condiciones contractuales. La SECEP, fue eficiente en su papel de coordinador del gabinete y de la agenda social, pero no tanto para cumplir con los compromisos de información al Banco.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

A. Sería recomendable cuantificar el personal mínimo necesario para atender la ejecución del proyecto, desde el punto de vista técnico y administrativo financiero. Aunque la comunicación con el Banco y la SETEC fue fluida, sin contratiempos; sin embargo, es preciso fortalecer el Comité Técnico Interinstitucional para que sea una unidad organizativa estable durante la vida del proyecto.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. Los informes de Seguimiento y Desempeño, la evaluación intermedia y los informes conclusivos del consultor internacional que preparó una evaluación final del proyecto, así como de la firma de auditores Price Water House Cooper reflejan resultados satisfactorios.

2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☐ Si



☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco

☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del prestatario

☐ Otras fuentes

A.

■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. La SECEP ha desarrollado la inteligencia y capacidad técnica en su conjunto como institución para recolectar, procesar e informar sobre los logros y alcances de los impactos y efectos del proyecto, así como de los factores críticos que puedan facilitar o entorpecer la evaluación a posteriori.

■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Como parte del fortalecimiento institucional, la SECEP debe estar respaldada por una ley de creación y no un simple decreto presidencial, lo cual la hace muy vulnerable a los cambios de administración de Gobierno. En este sentido, se buscaría, por lo menos la sostenibilidad legal institucional.
- Debe además tener un componente de Planificación y Control, así como de recolección y análisis de la información. Los informes de terminación de proyecto deben ser elaborados por el organismo ejecutor antes del cierre del proyecto, quedando condicionado al último desembolso o remuneración.
- El diseño del Programa ha sido el adecuado, lo que ha permitido el logro de los objetivos en forma real, aspecto que demuestra la participación efectiva de la SECEP en la conceptualización del mismo. De tal manera que el Banco y la SECEP, formaron un solo equipo que se supo coordinar y mantener excelente comunicación en la formulación de la operación.
- El cambio de Gobierno en el 2002, no afectó la continuidad de ejecución del Programa y por el



contrario se brindó el apoyo al equipo de profesionales de la SECEP, permitiendo su fortalecimiento. En este sentido, se concluye que la continuidad de los equipos de trabajo, aseguran una ejecución satisfactoria de las operaciones, indudablemente cuando existe compromiso y responsabilidad profesional con el Programa.

- La SECEP, ha logrado mantener una coordinación con los financiamientos de otras fuentes, aspecto que permitió economías de escala y un mejor uso de los recursos del Programa. A pesar que los dictámenes financieros se presentaron fuera de tiempo, la SECEP le otorgó la prioridad e importancia al mantenimiento de una administración contable financiera aceptable. La sostenibilidad de la SECEP no debe depender de los empréstitos, sino que en la medida que se vaya mejorando la economía del país, y haya más recaudaciones se debe destinar recursos para la sostenibilidad financiera de dicha Secretaría
- El mantenimiento de liderazgo de la SECEP, ha sido factor importante de la ejecución, ya que existe el riesgo de financiar actividades propias de los ministerios de línea y el apoyo técnico a las diferentes secretarías, aspecto que no sucedió con esta operación. El mantenimiento de excelentes relaciones entre el Banco y la SECEP, fue factor determinante para una ejecución satisfactoria.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





Anexos

■ ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Apoyo Gral.	\$0	\$160	\$0	\$160	\$0	\$179	\$0	\$179		11.88%		11.88%
Auditoria	\$150	\$0	\$0	\$150	\$24	\$0	\$0	\$24	-84%			-84%
Est. Especiales	\$400	\$0	\$0	\$400	\$640	\$0	\$0	\$640	60%			60%
Eva. Imp. Pro. Gob.	\$250	\$0	\$0	\$250	\$128	\$60	\$0	\$188	-48.8%			-24.8%
Fort. SECEP	\$1,100	\$0	\$0	\$1,100	\$1,151	\$0	\$0	\$1,151	4.64%			4.64%
Gastos Fin.	\$65	\$9	\$0	\$74	\$22	\$0	\$0	\$22	-66.15%	-100%		-70.27%
Unidad. Coord.	\$180	\$54	\$0	\$234	\$137	\$0	\$0	\$137	-23.89%	-100%		-41.45%
	\$2,145	\$223	\$0	\$2,368	\$2,102	\$239	\$0	\$2,341	-2%	7.17%		-1.14%

■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
2000	\$550	\$110	\$0	\$660	\$506	\$109	\$0	\$616	-6.63%
2001	\$550	\$0	\$0	\$550	\$530	\$0	\$0	\$530	-3.64%



2002	\$450	\$0	\$0	\$450	\$548	\$0	\$0	\$548	21.77%
2003	\$335	\$112	\$0	\$447	\$299	\$129	\$0	\$429	-4.15%
2004	\$250	\$0	\$0	\$250	\$218	\$0	\$0	\$218	-12.8%
2005	\$10	\$0	\$0	\$10	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%
	\$2,145	\$222	\$0	\$2,367	\$2,102	\$238	\$0	\$2,341	-1.11%

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. La capacidad del ejecutor fue aceptable, en la administración de los fondos. Se contrató un contador para llevar los registros contables del programa.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. El sistema contable aplicado, fue de los generalmente aceptados y se mantuvo un control interno que llenó las expectativas de ejecución.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. La calidad de la información fue aceptable. Lástimosamente los estados financieros siempre fueron presentados fuera de tiempo. Daba la impresión que el ejecutor le restaba importancia a este tipo de información.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. La opinión de los auditores externos, fue que los estados financieros presentaron razonablemente todos sus aspectos importantes. El programa cumplió en todos sus aspectos sustanciales, con las cláusulas de carácter contable y financiero. Sin embargo, siempre fueron presentados fuera de tiempo.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. La Representación debe hacer mayor exigencia en la presentación de los estados financieros dictaminados y de no cumplirse en tiempo, aplicar la condición de suspensión de desembolsos.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)



■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



República de Nicaragua
Secretaría Estrategia y Coordinación de la Presidencia
SECEP

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

Memorando del Ejecutor

Informe de Avance presentado al BID
22 de Noviembre del 2005

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Objetivo de Desarrollo

Apoyar al gobierno en el proceso de integrar la política social y la política económica en el programa de gobierno, dar seguimiento y evaluar el impacto que dicho programa tenga en la reducción de la pobreza.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Desarrollo del Marco Institucional de la Secretaría Técnica de la Presidencia.

Número del proyecto: NI-0109

Número de Préstamo/CT: 1032/SF-NI

Nombre del Organismo Ejecutor: Secretaría Técnica de la Presidencia de la República de Nicaragua.

Monto del Préstamo/ CT Original: \$1,930,000.00

Monto del Préstamo / CT Actual: \$ 1,924,347.89

Monto Cancelado del Préstamo / CT: \$ 0.00

Costo total del proyecto (BID) (Original): \$ 2,144,000.00

Costo total del proyecto (BID) (Actual): \$ 2,160,091.67

Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Álvaro Montalbán Pallais
Luis Villalta

Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Coordinador de la Secretaría Técnica de Coordinación y Estrategia de la Presidencia y Director Administrativo Financiero.

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): Junio de 1999

Fecha de Evaluación de Medio Término: 30 de Septiembre del 2002

Fecha del Taller de Terminación del Proyecto: Septiembre del 2004

1.3. Resumen de Calificaciones

1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Organismo Ejecutor	Calificación
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	MS
• Implementación del Proyecto (PI)	MS
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	MS
• Sostenibilidad (S)	S
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	MS

1.3.2. Calificaciones de los últimos ISDP (PI, SU, OD)

MES	DIC	JUN	DIC	JUN	DIC	JUN	DIC	JUN	DIC	JUN	DIC	JUN
AÑO	1999	2000	2000	2001	2001	2002	2002	2003	2003	2004	2004	2005
IP	S	S	S	S	S	S	S	S	S	HS	HS	HS
AS	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
DO	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP

1.4. Cronología del Proyecto

	Mar-99	Jun -00	Jun-01	Jun-02	Jun-03	Jun-04	Dic-04	Jun-05
Real								
Contractual								

1.5. Documentos de Referencia

Informe de Proyecto del Programa de Desarrollo del Marco Institucional

Estrategia de lucha contra la pobreza de la Secretaría Técnica de la Presidencia

Contrato de Préstamo No. 1032/SF-NI

Informe de Evaluación Final del Programa por Joaquín Guevara (consultor internacional)

Informe de Auditores Independientes de los Estados Financieros básicos auditados

Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto

Plan Nacional de Desarrollo

3. MEMORANDO DEL ORGANISMO EJECUTOR

3.0. Presentación del Proyecto

El Proyecto fue presentado al banco en el año 1998 y fue aprobado formalmente mediante convenio de préstamo el 16 de Marzo de 1999.

3.0.1. El Problema, el proyecto y su contexto

En Nicaragua la década de los noventa ha sido de recuperación económica y social, después de un largo período de recesión y guerra que dejó al país sumido en la extrema pobreza. Uno de los grandes retos de los gobiernos de turno ha sido detener la caída del gasto social, aún dentro de las fuertes restricciones del gasto público que impuso el FMI.

Dentro de las negociaciones con dicho organismo se acordó incrementar el gasto social por encima de lo establecido en su programa fiscal, siempre y cuando los recursos provinieran de fuentes externas y en términos preferenciales.

La Secretaría Técnica de la Presidencia (SETEC) tiene el mandato de integrar lo social y económico dentro de la estrategia de reducción de la pobreza contemplada por el gobierno. Por tanto coordina el programa macroeconómico y las reformas estructurales, analiza y promueve la congruencia de las políticas económicas y sociales así como provee asesoría técnica.

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos (Según informe del proyecto)

I. Fortalecimiento Institucional de la SETEC

1. Asistencia Técnica para financiar, en forma temporal, un equipo básico de consultores que servirán de enlace interministerial y desarrollarán la capacidad de diagnóstico y análisis técnico de la SETEC en los campos de red de protección social, educación, salud y descentralización, en el contexto de su impacto socioeconómico.
2. Capacitación, orientada a generar un mejor desempeño de los equipos técnicos interministeriales, en el diseño de reformas y políticas sectoriales que integren factores sociales y económicos.
3. Comunicación social, orientada a generar una mejor comunicación dentro del Gabinete y hacia la sociedad civil, para obtener el apoyo político y consenso necesario en la efectiva implantación de las reformas sectoriales.
4. El desarrollo del sistema de información gerencial de la SETEC y su equipamiento.

II. Estudios Especiales

5. Desarrollo municipal
6. Desarrollo de la Región Autónoma de la Costa Atlántica.
7. Modernización de la educación técnica
8. Diseño de la red de protección social

III. Evaluación de Impacto de la Implantación del Programa del Gobierno

9. Desarrollar un paquete de indicadores.
10. Diseñar los sistemas de evaluación de impacto del programa del Gobierno y de las reformas estructurales sobre la pobreza.
11. Recolectar los datos e implantar la primera evaluación piloto, capacitando en servicio al personal técnico que esté a cargo de esta función

IV. Gastos Generales

12. Contratación de una firma independiente para realizar la preselección de los consultores individuales.
13. Servicios de secretaría, facilidades físicas, materiales de oficina, servicios públicos y otros gastos asociados.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

COMPONENTE I Preparadas y desarrolladas las Políticas Sectoriales y Programas de Inversión con impacto en la pobreza	
PLANEADO	LOGRADO
<p>1. Diferentes y numerosos estudios especiales han sido realizados y proyectos basados en esos estudios, se encuentran en implementación con financiamiento externo al final del proyecto, en el 2004.</p> <p>2. Elaborada la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza (ERCERP) en el 2001 y preparados los Estados de avances de esta Estrategia en el 2003.</p> <p>3. Preparada y divulgada la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) en el 2003.</p>	<p>El principal estudio realizado es la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza.</p> <p>Como continuidad de este esfuerzo se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo del cual se derivaron los planes sectoriales de los ministerios de línea involucrados.</p> <p>Además se elaboró el Sistema de Inversión Pública Descentralizado, que dará participación a los municipios. Además se elaboró el Sistema de Educación y capacitación agrícola para involucrar al sector productivo.</p>

COMPONENTE II Diseñados e implantados los indicadores socio-económicos, para seguimiento de la estrategia de combate a la pobreza	
PLANEADO	LOGRADO
<p>4. El 100% de los organismos de línea del sector social utilizan los indicadores de la SECEP al final del proyecto en el 2004. De hecho se observa la implantación de los indicadores socioeconómicos en las diferentes instituciones del Estado.</p>	<p>Se elaboró el Sistema de Indicadores de Seguimiento a la Pobreza, el que ha sido ampliamente usado por todos los ministerios de línea, sirviendo para monitorear el grado de avance de la ERCERP.</p>

COMPONENTE III Diseñada e implantada la estrategia de Comunicación Social	
PLANEADO	LOGRADO
<p>5. Realizados más de 3 talleres interministeriales sobre temas de reforma, preparados 2 manuales de comunicación y 3 de conferencias sobre el sector social, realizadas al final del proyecto. Todas estas actividades que implican los indicadores se ejecutaron satisfactoriamente en el 2002.</p>	<p>Se elaboró la Estrategia de Comunicación Social que incluyó las estrategias de los ministerios de línea como el MINSA, MECD y MIFAMILIA, habiéndose hecho énfasis en los logros alcanzados a través de la ERCERP.</p>

COMPONENTE IV Realizada la capacitación Técnica de equipos interministeriales	
PLANEADO	LOGRADO
<p>6. Capacitados más de 10 profesionales del sector público en temas relacionados a reforma sectorial.</p>	<p>Se llevaron a cabo múltiples cursos de capacitación a diversos funcionarios de los ministerios de línea involucrados en el proyecto, incluyendo estudios a nivel de maestría y post-grado.</p>

COMPONENTE V Sistema de Información Gerencial implantado	
PLANEADO	LOGRADO
7. El 100% del Gabinete Social usa la información generada por el SIG de la SECEP al fin del proyecto en el 2004.	En vez de elaborar el Sistema de Información Gerencial se adoptó como sistema de información los Indicadores de seguimiento a la pobreza que emplea la SECEP.

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados

1. El fortalecimiento institucional de la SETEC en el ejercicio de analizar y conciliar las políticas sociales y económicas.
2. La elaboración de políticas claves para la reducción de la pobreza.
3. El desarrollo e implantación de indicadores socioeconómicos y del análisis de impacto del programa de gobierno sobre los sectores más pobres.
4. Se realizaron numerosos estudios que servirán de línea de base para la implementación de otros proyectos de desarrollo.
5. El diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicación social.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*)

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) Apoyada la integración de las políticas económicas y sociales del Gobierno	
PLANEADO	LOGRADO
El programa del Gobierno contempla incrementos en los gastos recurrentes de Salud y Educación, de 20% por alumno de educación primaria, y de 14% del gasto recurrente per cápita en salud, al concluir el proyecto.	El gobierno ha aumentado conforme los compromisos contraídos con los organismos internacionales y el nivel de recaudación, las partidas presupuestarias en materia de salud y educación.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) Apoyada la definición y concertación de las reformas sectoriales de salud y educación	
PLANEADO	LOGRADO
La Reforma de Educación contempla al menos 90% de los estudiantes de primaria y secundaria bajo autonomía escolar al final de dos años de la ejecución del proyecto.	El nivel de autonomía de las escuelas primaria y secundaria se ha incrementado y marcha congruente con el Plan Nacional de Educación.
La Reforma de salud contempla al menos 50% de aumento del gasto recurrente per cápita en atención primaria en los 7 SILAIS más pobres (Matagalpa, Jinotega, Chontales, Chinandega, Río San Juan, RAAN y RAAS).	El gasto destinado a sufragar las necesidades de los SILAIS en los 7 municipios contemplados se ha sobre cumplido, ya que se ha incorporado el municipio de Muelle de los bueyes, aumentando el nivel de atención territorial.

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) Fortalecida la capacidad de focalización del gasto social, por medio de la puesta en marcha de la Red de Protección Social	
PLANEADO	LOGRADO
Al menos un proyecto piloto de la Red de Protección Social ejecutado y Evaluado a los dos años del proyecto.	El principal efecto en la red de protección social se aprecia en el Sistema de Referencia y Contra Referencia participando los ministerios de línea, habiéndose actualizado los registros de miles de jóvenes en situación de riesgo.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales.

Se elaboró la propuesta de Ley de Adopción de menores y su reglamento, Ley de Paternidad y Maternidad Responsable, Reforma al Código Penal. Como resultado, se actualizó la situación legal de 1,100 niños equivalentes al 50% de los casos pendientes ante el poder judicial.

A través de acuerdos interministeriales se logró el establecimiento de 1,095 huertos comunitarios que vienen a paliar el problema de hambre, desnutrición, desempleo y extrema pobreza.

Al asistir al Programa de Atención Integral a la Niñez Nicaragüense (PAININ) se atendieron en el 2004 a 94,000 niños, la meta era de 87,000, diseminados en 1,348 comunidades de 65 municipios. El PAININ fue seleccionado como programa modelo de América Latina.

Se capacitaron a 7,996 jefas de hogar en temas vinculados a economía de patio, hábitos alimenticios, higiene familiar y violencia intrafamiliar.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos

La Encuesta de Medición del Nivel de Vida del 2001 señala que la pobreza urbana y rural, así como la extrema pobreza había disminuido con respecto a 1999.

En 1993 el 50.3% de la población era pobre, pero el 76.1 correspondía a las zonas rurales; para el 2001 estas cifras eran de 45.8 y 67.8 por ciento respectivamente.

La tasa de escolaridad primaria creció de 81.1 a 84.7 por ciento entre 2001 y 2002. Se proyecta que continuará mejorando.

Se redujo la tasa de mortalidad materna de 114 a 100 por cada cien mil nacidos vivos entre 2001 y 2002 mejorando en un 12%.

La mortalidad infantil mejoró de 40 a 31 por mil nacidos vivos, mejorando el indicador en un 22.5% durante el año 2002. La mortalidad en menores de cinco años mejoró de 50 a 40 por cada mil nacidos vivos, representando un 20%.

El acceso a los servicios de salud reproductiva mejoró al pasar de 24.5 a 24.7 por ciento del 2001-2002.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

Se espera continuar mejorando paulatinamente si se mantiene el compromiso del gobierno de otorgar recursos en el presupuesto nacional para darle continuidad a la ERCERP una vez validada a nivel nacional. Mantener el crecimiento económico y cumplir los acuerdos contraídos con los organismos multilaterales.

Con la reciente inclusión del país a la cuenta del Milenio, se abre una nueva alternativa para usar fondos que contribuyan a mitigar la pobreza, así como la condonación de la deuda por la aprobación de la HIPC abre una nueva perspectiva de mejoría.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR).

¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

No se encontraron evidencias en el proyecto de inequidades en subgrupos poblacionales de ninguna índole.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)

¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

No se produjo ningún tipo de efecto adverso contingente en la población ni el medio ambiente.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción) Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida, para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR).

Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

El éxito del proyecto se refleja tanto en los indicadores propios como en las cifras que desde el punto de vista social y macroeconómico refleja el país. Los indicadores de mayor incidencia son las tasas de mortalidad materno-infantil, escolaridad y condiciones de vida.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR).

¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios.

No se llevaron a cabo cambios sustantivos en la esencia del proyecto, las características se mantuvieron inalterables las políticas sectoriales, nacionales y estrategias de desarrollo, las modificaciones se correspondieron con el tiempo de ejecución del proyecto.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

El proyecto no incluyó el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR).

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

En el presente no se consideraron otras estimaciones de evaluación ex antes.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD).

Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1 y 3.1.2 califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

El objetivo primordial de contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la ERCERP a través de validar un modelo municipal para luego replicarse, demostró que es factible y aceptado por todos los actores involucrados con resultados satisfactorios.

Gran parte de las metas en materia de inversión se sobre cumplieron. Se llevaron a cabo con éxito en el territorio los programas que impulsaron las instituciones de línea. Se diseñaron los sistemas de planificación y auditoría social.

Se desarrolló capacidad para los gobiernos locales quienes cuentan con efectivos programas catastrales y de información gerencial con un alto compromiso para replicar el modelo a nivel nacional.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.

En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados.	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.

Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

Gran parte del logro de los objetivos de este programa se debió al diseño cuidadoso y detallado que tuvo en la fase de formulación.

Otro factor determinante fue el involucramiento de personal altamente calificado que participó no sólo en la elaboración sino también en la ejecución.

El respaldo decidido que gozó de parte de las máximas autoridades del gobierno.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

La permanencia del personal en sus puestos le proporcionó estabilidad y continuidad al proyecto pues se conservó la memoria institucional.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

Las propuestas surgidas a raíz de la participación ciudadana y del comité interinstitucional.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto.

En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.

Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

Al inicio se presentó cierta dificultad entre la coordinación intersectorial que trajo algunos tropiezos en su funcionamiento.

El complejo esquema que establece la ley para la adquisición de bienes y servicios no facilitó al menos en un inicio el proceso de adquisiciones.

Al inicio el componente de comunicación social no estaba bien claro y afectó el rol de la SETEC.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

Describe en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

La adopción de los indicadores de la SETEC por todos los actores participantes, ante la falta de un sistema de información gerencial.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

Se puede contemplar un componente del proyecto especialmente diseñado para el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto.

Se podrían considerar los indicadores contemplados en el Sistema de Auditoría Social.

La creación de manuales de organización y reglamentos operativos.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP)

El proyecto se vio afectado en su inicio por dos razones, las cuales fueron posteriormente superadas.

- a. Por los problemas presupuestarios del gobierno y engorrosos procedimientos que establece la ley de adquisiciones y contrataciones del estado, que demoró la compra de bienes y servicios.
- b. La coordinación interinstitucional que presentó sus tropiezos por no establecer claramente quien debería ser el organismo rector y se creyó que era una instancia de control y supervisión.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice ¿por qué?

Al inicio hubo dificultad en la coordinación interinstitucional afectando el funcionamiento, esto debido a la falta de una definición o normativa clara de quien era el organismo rector y el papel del resto de actores.

Inicialmente se experimentaron demoras en las inversiones, adquisiciones y contrataciones a nivel municipal y central debido a los procedimientos establecidos en la ley.

No había claridad en cuanto al modelo de Comunicación Social.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice ¿por qué?

La capacidad desarrollada entre los técnicos tanto del nivel central como local posibilitó el buen desempeño del proyecto.

La Auditoría Social como práctica, demostró ser un valioso instrumento de participación y evaluación ciudadana, así como un sistema alternativo para coadyuvar a una administración transparente de los recursos supervisados por la población y los otros actores sectoriales.

El aporte oportuno y suficiente de los recursos financieros que permitió que muchas metas se sobre cumplieran.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos

(outcomes).

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice ¿por qué?

La falta de participación del sector productivo para que contribuyera en la lucha contra la pobreza.

No se apreció el componente ambiental en ninguno de los componentes.

El componente de género, aunque se vislumbró en los resultados, sin embargo no se planteó como parte sustancial en el proyecto.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*).

Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice ¿por qué?

El aporte creciente de recursos financieros del gobierno, ha sido determinante para constatar una evidente mejoría en el nivel de vida de la población a través de los indicadores sociales.

El involucramiento de la población, el CONPES, los ministerios del sector social, logrando sinergia durante la participación y articulación por parte de la SECEP.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión.

Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Los informes de seguimiento y monitoreo evidencian una buena ejecutoria del proyecto. Así mismo el informe final del consultor internacional indica que la participación de las máximas autoridades de los ministerios fue vital para que el personal técnico se apropiara del proyecto.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a éste.

Dar a conocer mediante el desarrollo del plan de Comunicación Social, los diversos planes anuales de inversión de los ministerios de línea, así como los logros del proyecto a fin de contribuir en el cumplimiento de los mismos y lograr una efectiva articulación de las acciones emprendidas por los distintos actores.

Promover la participación ciudadana para que la ejecución del proyecto resulte más provechosa y que el trabajo de seguimiento y monitoreo se inicie desde el mismo momento en que se inicia el proyecto.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto

[**MS**] Muy Satisfactorio (MS) [] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)

Los informes finales reflejan un sobre cumplimiento en las metas y en los aportes por parte del gobierno.

El informe de la auditoría indica que los recursos fueron manejados ajustándose a las normas generalmente establecidas por la disciplina contable.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Área Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulador	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	[X]	[]	[]	[X]	[]	[X]
3.3. Capacidad de sistemas de información	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M & E)	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
3.5. Servicio al cliente	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
4. Estructura funcional y organizacional	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
5. Planeación	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
6. Presupuestación / gestión financiera	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
7. Coordinación Intra - / Intersectorial	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
8. Coordinación Intra - / Inter organizacional	[]	[]	[X]	[]	[]	[]
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
10. Adquisiciones	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	[X]	[]	[]	[X]	[]	[]

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

Se evidenció la importancia de establecer coordinaciones intersectoriales para ejecutar programas y proyectos que contribuyeran al beneficio de la población.

La enorme riqueza de información que proveen los múltiples estudios realizados que servirán para desarrollar proyectos ulteriores y más ambiciosos dentro del plan de combate a la pobreza.

Los sistemas de información desarrollados para homogenizar la información de tal manera que pueda ser útil por los gobiernos sucesivos.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

El proyecto permitió el diseño y construcción del Sistema de Información Gerencial.

Con el proyecto se obtuvo una ampliación del Sistema Integrado de Gerencia Financiera y Administrativa (SIGFA) en la mayoría de los ministerios y entes estatales, proporcionando más transparencia en la gestión pública.

Mediante la ejecución del proyecto se logró la construcción de un modelo de auditoría social.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

[**MR**] Muy Relevante (MR) [] Relevante (R) [] Poco Relevante (PR) [] Irrelevante (I)

Sin la contribución del proyecto a la Secretaría de Coordinación y Estrategia de la Presidencia, hubiese resultado imposible el proceso de fortalecimiento institucional, se requirió del financiamiento para su puesta en marcha y de todo el apoyo para jugar el rol de institución articuladora de la gestión estatal.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

Para alcanzar la sostenibilidad se debe continuar con el componente de inversiones en materia de salud, educación y producción agropecuaria de forma sostenida.

Así mismo resulta indispensable la participación ciudadana en estas actividades, así como la identificación de alternativas de desarrollo económico propias del territorio.

Se debe mantener la conformación del Comité Interministerial.

Sería importante incorporar al MARENA, para que paralelo al combate a la pobreza se

incorporen los elementos de mitigación ambiental.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← [] [] [] [] [X] → Alta [] N/A
2. Marco político, legal y regulador	Baja ← [] [X] [] [] [] → Alta [] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [] [] [] [X] [] → Alta [] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [] [] [] [] [X] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [X] [] [] [] [] → Alta [] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [] [] [X] [] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [X] [] [] [] [] → Alta [] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [X] [] [] [] [] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [X] [] → Alta [] N/A

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.

Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique ¿por qué?

El problema fundamental es el recurso financiero, en la actualidad no hay mucha capacidad de continuar sosteniendo este proyecto. El gobierno actualmente no dispone de los recursos para dar cobertura al proyecto a nivel nacional.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden ser sostenibles, y explique ¿por qué?

La sostenibilidad depende de la disponibilidad de los recursos financieros que tendrían que aportarlos todos los participantes. Los elementos que permiten la sostenibilidad prácticamente se mantienen inalterables, tales como las instituciones involucradas, la experiencia adquirida, las instancias de organización y coordinación.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

La sostenibilidad tiene varias aristas, prácticamente se cuenta con todas, capacidad técnica profesional, experiencia acumulada, organización local e intersectorial, a excepción del sostenimiento financiero, éste lo proporcionó temporalmente el préstamo con el BID. Las condiciones para el sostenimiento quedaron establecidas.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).

Una alternativa viable se ha suscitado recientemente para la sostenibilidad de estos proyectos, si se consideran los incrementos en las partidas presupuestarias que el gobierno central transferirá a las alcaldías, tales asignaciones pudieran dirigirse a sostener los logros alcanzados.

Otra posibilidad que surge es el empleo del ahorro de recursos producto de la condonación de la deuda por haber ingresado a la HIPC, así como los recursos que pueden provenir de la cuenta del milenio.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios.

El Plan de Sostenibilidad debe contemplar la participación de otros actores que aporten técnica y económicamente al sostenimiento del proyecto.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto.

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☒ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

El país para el próximo año tendrá un déficit mayor debido a los dos procesos electorarios que se avecinan, las elecciones regionales de la Costa Atlántica y las elecciones nacionales. Al concluir este proyecto el país no cuenta con los recursos suficientes para por sí solo sostener este esfuerzo.

Además la crisis energética generada por el alza del petróleo por el momento no hacen viable la sostenibilidad del proyecto, porque los recursos se están orientando hacia otras necesidades, por ende la continuidad por el momento se considera inviable.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).

El proceso de comunicación y consulta resultó ser un mecanismo eficaz para el buen desarrollo del proyecto, esto significa establecer un canal fluido entre el Banco y la UEP, así como entre la UEP y los actores beneficiarios del proyecto.

Fue a través de una actitud flexible que el BID autorizó la reorientación en el uso de los recursos hacia otros fines no contemplados.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).

Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

El empleo de un manual de procedimientos facilitaría todos los trámites que se hacen actualmente.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.

Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Organismo Ejecutor durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post.

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☐ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA
Fecha terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

US \$ []

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál: Ninguna

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex post.

Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación.

El Organismo ejecutor tiene la suficiente capacidad técnica para recolectar, analizar y reportar la información siempre y cuando cuente con el presupuesto necesario para ello. Además después de la ejecución de este proyecto, ha acumulado una rica experiencia que le proporciona facilidad para llevar a cabo la evaluación ex post.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

Para que el proyecto cuente con integralidad debe invitarse al Ministerio de Gobernación para que brinde sus aportes en materia de seguridad ciudadana y al MARENA para que se valore el impacto ambiental antes de ejecutar el proyecto y las medidas de mitigación resulten efectivas y menos costosas.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de US)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.												
2.												
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL												

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID (1)	Prestatari o (2)	Otros (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otros (7)	Total (8)	(8)- (4) (9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
N									
TOTAL									